

Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte für Führungskräfte zur Bewältigung des Wandels in Unternehmen

Fröhlich, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fröhlich, W. (1994). Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte für Führungskräfte zur Bewältigung des Wandels in Unternehmen. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 191-214). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409803>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Dr. Werner Fröhlich

Unter Mitarbeit von Christiane Görzig und Michaela Klonovsky

**Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte
für Führungskräfte zur Bewältigung des Wandels
in Unternehmen**

Zusammenfassung

Systemwandel kann auf der betrieblichen Ebene nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn die Führungskräfte-Qualifikation diesen veränderten Anforderungen entspricht.

Veränderungen in der Unternehmensorganisation (z.B. Restruktuierung, Personalanpassung) haben automatisch Veränderungen bei den individuellen Aufgabenstellungen zur Folge. Die Führungskräfte benötigen zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen nicht nur besonderes Engagement, sie müssen sich darüber hinaus auch fachlich wie überfachlich weiterbilden. Qualifizierungsmaßnahmen sind nur dann sinnvoll, wenn sie tatsächlich zu einer Verbesserung der Aufgabenerfüllung beitragen. Trainingsprogramme für Führungskräfte müssen insofern gleichermaßen fachliche Inhalte vermitteln, wie auch im Führungs- und Verhaltensbereich praxisbezogene Hilfestellungen für die tägliche Arbeit geben.

Wichtig ist hierbei, daß diese Trainingsprogramme die individuellen Schwächen und Defizite der Teilnehmer mit berücksichtigen und die dauerhafte Erreichung der Lernziele fördern. Im folgenden Beitrag werden Qualifizierungsnotwendigkeiten am Beispiel der neuen Bundesländer aufgezeigt und Trainingsprogramme exemplarisch an zwei Beispielen dargestellt.

Abstract

A change in the management system can only then be accomplished successfully, if the qualifications of the management itself meet these different demands.

Changes in the organisation of a company (e.g. restructuring, flexibility of personnel) automatically result in altered individual tasks. In order to cope with these new requirements, the executive staff does not only need a special motivation, they also have to acquire further specific and general know-how. Measures of qualification are only useful, if they really help to improve the fulfilment of the tasks required. Training programs for executive personnel thus have to give information about the specific know-how as well as practical indications for the everyday work and behavior of a manager.

Here it is important that these training programs take the individual weaknesses and deficiencies of the participants into consideration and that they foster a continuous achievement of their aims. In the following article the necessary qualifications are depicted in the example of the new German states and two examples of the respective training programs are shown.

Inhalt

- 1 Ausgangslage und Problemstellung
- 2 Führungskräfte in den neuen Bundesländern: Besser als ihr Ruf
- 3 Überlegungen zur Führungsqualifizierung im Wandlungsprozeß
- 4 Qualifizierungshindernisse zum Trainingserfolg
- 5 Praxisbeispiele
- 6 Literatur

1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Umgestaltungsprozeß in den Unternehmen der neuen Bundesländer stellt sich zum heutigen Zeitpunkt wesentlich schwieriger dar, als in der direkten Nachwendezeit vermutet. Sicherlich sind politische und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen die wesentlichen Faktoren, die dazu geführt haben, daß der Aufschwung im allgemeinen und der Neuaufbau von Unternehmen im speziellen nicht in dem erhofften Umfang realisiert werden konnte. Unabhängig davon stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Bewältigung des Wandlungsprozesses in den Unternehmen durch veränderte Führungskräftequalifikationen zu beeinflussen ist.

Wer sich mit der „Leitertätigkeit“ in der früheren DDR näher auseinandersetzt, wird feststellen, daß die begrifflichen Unterschiede bezügl. der Tätigkeit einer Führungskraft vergleichsweise gering sind. So schreibt Ladensack (1982, S. 534 f.) über „allgemeine Anforderungen an leitende Kader und Spezialisten“: „Der Leiter muß das Vermögen zu sachlichen und mitmenschlichen Kooperationsaufgaben in sich vereinen.“ Dieser Satz, der lange vor der Wende geschrieben wurde, findet wohl uneingeschränkt Zustimmung und könnte problemlos in jedes Lehrbuch westlicher Couleur eingefügt werden. Selbst Lenin (1964, S. 496) wird man grundsätzlich kaum widersprechen können, wenn er meint: „Der Leiter darf sich nicht von der zu leitenden Masse, die Vorhut nicht vom gesamten Arbeiterheer lösen.“ Das hinter dieser Aussage stehende Werte- und Denksystem unterscheidet sich jedoch wesentlich von modernen westlichen Führungstheorien. Kein Wunder also, wenn ostdeutschen Führungskräften in ihrer Interpretation einer so beschriebenen Führungsrolle mangelnder Führungswille und Entscheidungsfreude vorgeworfen wird, westdeutsche Führungskräfte sich dagegen an kooperatives Führen erinnert fühlen.

In der Praxis wurden diese Aussagen im Rahmen der zentralistischen Staats- und Betriebsführung jedoch auf „besondere“ Art und Weise interpretiert und gelebt (bzw. nicht gelebt).

Die Bedeutung des Begriffs „Führung“ unterscheidet sich insofern weniger im Sprachgebrauch, als vielmehr in der praktischen Umsetzung im Vergleich zum westlichen Management. Ausgangspunkt vieler Mißverständnisse war dieser sprachliche Gleichklang und die damit verbundene Unstimmigkeit, daß zwar über die gleichen Dinge geredet wurde, aber unterschiedliche Inhalte damit verbunden waren. In der Qualifizierungseuphorie der ersten Stunde nach der Wende wurde die bisherige Situation der „Leiter“ in der ehemaligen DDR mehr oder weniger vernachlässigt. Allzuoft wurden Qualifizierungsprogramme zur Führung aus der westlichen Trainingsschublade gezogen, ohne die damaligen Situationen und Verhältnisse miteinzubeziehen.

Es erscheint heute kaum mehr nachvollziehbar, daß die im Westen gängige Organisationsentwicklungs-Philosophie „Betroffene zu Beteiligten machen“ und „die Lernenden sind im Lernprozeß da abzuholen, wo sie gerade stehen“ sträflichst vernachlässigt wurde.

Im nachfolgenden Beitrag werden Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte für Führungskräfte beschrieben, die dazu beitragen können, die Bewältigung eines Wandlungsprozesses in Unternehmen zu beschleunigen bzw. in ihrer Wirksamkeit zu verbessern. Praktische Beispiele ergänzen die konzeptionellen Überlegungen.

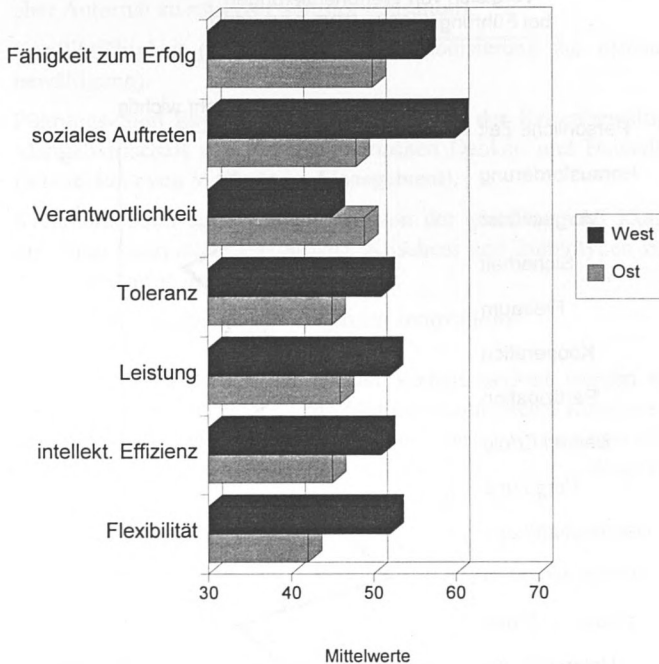
Ganz bewußt haben wir uns in diesem Beitrag auf Trainingskonzepte beschränkt, wohl wissend, daß auch andere Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Erfahrungsaustausch, Job-Rotation Ost/West, Coaching usw.) im Wandlungsprozeß eine bedeutende Rolle spielen.

2 Führungskräfte in den neuen Bundesländern: Besser als ihr Ruf

Es fällt immer wieder auf - und seit der Wende hat sich in dieser Beziehung (leider) wenig geändert - daß im Westen die Einstellung vorherrscht, viele Führungskräfte aus dem Osten Deutschlands seien zur Ausübung von Führungsfunktionen nicht geeignet. Die anders geprägte Persönlichkeit der Ostführungskräfte wird oft als Hindernis für den Einsatz in verantwortlichen Positionen angesehen (Stratemann, 1992, S. 20).

Viele Gespräche mit im Osten eingesetzten West-Führungskräften lassen erkennen, daß in der konkreten Zusammenarbeit mit den Kollegen im Osten Defizite wahrnehmbar sind. Insofern scheint sich aus diesem Blickwinkel die vorgenannte Aussage in der Praxis zu bestätigen. Bei der Beurteilung der Gründe für die Schwierigkeiten von Ost-Führungskräften in Ausübung ihrer Führungsfunktion ist jedoch zu unterscheiden, inwieweit Werthaltung und Normen oder Qualifikationsdefizite hierfür verantwortlich sind. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß die Unterschiede im Bereich der Wertorientierung vergleichsweise gering sind und damit die These von Persönlichkeitsmerkmalen als auslösende Faktoren für die Probleme der Führungskräfte in der praktischen Arbeit widerlegt. Lang (1992), Stratemann (1992) und der Wuppertaler Kreis (1992) kommen hier zu nahezu gleichen Ergebnissen. Stratemann stellt in bezug auf führungsrelevante Persönlichkeitseigenschaften bei Bewerbern fest: „Es wird deutlich, daß das Persönlichkeitsprofil der Bewerber Ost nur geringfügig von dem der Bewerber West abweicht.“

Abbildung 1: „Management-Profilbereich bei Bewerbern aus den alten und neuen Bundesländern“ (Stratemann, 1992, S. 20)

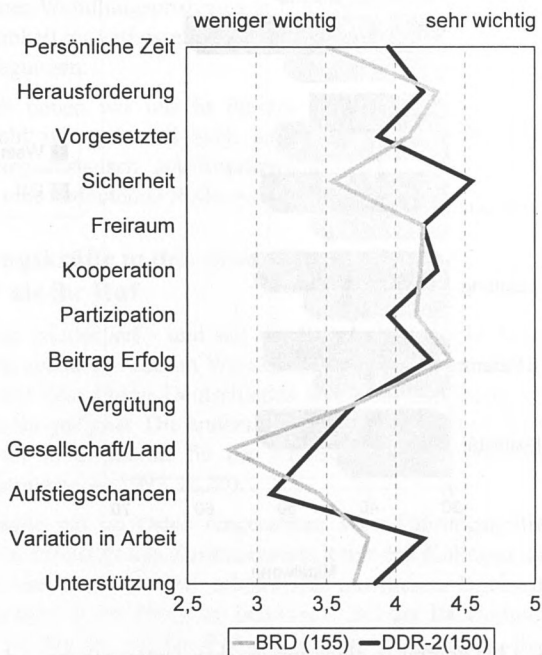


Lang (1992, S. 137) kommt in einer empirischen Untersuchung auf nur wenige Unterschiede von Wertorientierungen in einer Stichprobe zwischen den alten und neuen Bundesländern:

- „Eine stärkere Orientierung der DDR-Leiter auf kollektive und feminine Werte wie Kooperation, abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben und gegenseitige Unterstützung sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Betonung von Familie und Gesellschaft („genügend Zeit für Ihr persönliches und familiäres Leben zu haben“ bzw. „zum Nutzen der Gesellschaft zu arbeiten“)
- eine stärkere Orientierung der BRD-Leiter auf (der „maskuline“ d. Hrsg.) individuelle Werte wie Herausforderung durch die Aufgabe, Erfolgsbeitrag, Aufstieg, Freiraum sowie Werte wie Partizipation und eine gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten“.

Abbildung 2: „Sozialisation und Wertorientierung ostdeutscher Führungskräfte“ (Lang, 1992)

Vergleich von Wertorientierungen
bei Führungskräften DDR-BRD 1990



Die in den vorstehenden empirischen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse deuten insgesamt darauf hin, daß diese geringen Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur von Ost- und Westführungskräften kaum als ausschlaggebender Faktor für unterschiedliche Verhaltensweisen herangezogen werden können.

Für die in der Praxis zweifelsohne erkennbaren Verhaltensunterschiede kann schon eher vermutet werden, daß hierfür Qualifikationsdefizite verantwortlich sind. Haenschke (1993) formuliert Anforderungsbereiche, in denen Verschiebungen bzw. Akzentuierungen sinnvoll erscheinen, um die Erfüllung der Führungsaufgabe von Führungskräften in den neuen Bundesländern zu verbessern.

Tabelle 1: „Veränderung der Führungsanforderung in den neuen Bundesländern“ (Haenschke, 1993, S. 34)

- Selbstmanagement (vom Pflicht- und Akzeptanzdenken gegenüber staatlicher Autorität zu stärkerer Selbstorganisation).
- Konfliktfähigkeit (von der Konfliktharmonisierung zur offenen Konfliktbewältigung).
- Führungs- und Entscheidungsverhalten (von der Krisenbewältigung in der Mangelwirtschaft zum unternehmerischen Denken und Handeln sowie zur Entwicklung von Visionen im Management).
- Kommunikation und Kooperation (von der geschlossenen Kommunikation mit ihren Interpretationsschemata, Klischees und Stereotypen zur „offenen“ Kommunikation und Kooperation).
- Kreativität (von der Improvisation zur Innovation).

Als allgemeine Defizitbereiche auf der Verhaltensebene werden von Blaschke (1990, S. 33) genannt: Sozial- und Methodenkompetenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Eigeninitiative und Verantwortungsbewußtsein, Flexibilität und Kreativität, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit, Einübung in geänderte Weisungsstrukturen und Führungsverhalten.

Die vorstehenden Defizitbereiche sind nun jedoch keinesfalls allein typisch für Führungskräfte in den neuen Bundesländern, sondern könnten genauso gut auch die Vorgaben für ein Management-Training im Westen sein. Insofern wird hier durchaus sichtbar, daß die Qualifikationsanforderungen in den alten und neuen Bundesländern als weitgehend identisch angesehen werden können. Beispielhaft seien hierzu als Beleg die von Berthel (1987) zusammengestellten Anforderungen an die Managerqualifikationen für das Jahr 2000 aufgeführt.

Abbildung 3: „Managerqualifikationen“ (Berthel, 1987)

Geforderte Qualifikation	Begründung
<p>1. INTELEKTUELLE, KREATIVE POTENTIALE</p> <p>Ambiguitätstoleranz Toleranz von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemunklarheiten • Zielunklarheiten und -konflikten • Unklarheiten über geforderte Aktivitäten <p>Lernfähigkeiten, -bereitschaft Ergänzen/Verändern der derzeitigen Potentiale durch Aneignen von Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen.</p> <p>Fähigkeit zum Lösen schlechtstrukturierter Probleme Wahrnehmen, Erkennen, Definieren und Lösen schlecht-strukturierter Probleme.</p> <p>Sensibilität für schwache Signale Aufnehmen und Interpretieren von vagen Informationen aus dem Vorfeld von konkreten Bedrohungen/Chancen.</p> <p>Kreativität für De-Novo-Designs Konzeption neuer Arrangements von Objekten, Ressourcen, Produkten und Programmen.</p>	<p>Manager müssen ertragen und bewältigen, daß häufig schlechtstrukturierte, komplexe Probleme zu lösen sind, die mit zahllosen subjektiven Ungewißheiten verbunden sind.</p> <p>Rasch verallendes Fachwissen, neue berufliche Anforderungen durch Innovationen.</p> <p>Umweltkomplexität, zunehmende Turbulenzen, ungewisse Entwicklung zentraler ökonomischer Größen.</p> <p>Verbessern der Konkurrenzfähigkeit durch rechtzeitige strategische Neuorientierung.</p> <p>Im Wettbewerb sind deutliche Vorsprünge häufig nur möglich durch merkbares Absetzen von der Konkurrenz mittels gänzlich neuer Lösungen (De-Novo-Designs).</p>
<p>2. SOZIALE, TEAMDYNAMISCHE POTENTIALE</p> <p>Verhaltensbeeinflussung/Menschenführung Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens anderer; Interaktionen in und zwischen Gruppen.</p> <p>Teamfähigkeit Effiziente, statusfreie Zusammenarbeit mehrerer Personen zum Erreichen gemeinsamer Ziele.</p> <p>Kommunikationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • soziale Fähigkeit zum Mitteilen von Gedanken/Gefühlen an andere, zu Beziehungen in Gruppen; • technische Fähigkeit zur fehlerlosen Informationsübermittlung • Aufdecken, Abbau von Informations-Pathologien. <p>Konfliktfähigkeit Erkennen, Aushalten, Beherrschen von Konflikten mit positiven oder negativen Konsequenzen.</p> <p>Erfahrung im Einsatz von Experten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen, wann anstehende Probleme mit fremdem Sachwissen zu lösen sind; • Experten bestimmen, einsetzen und eingliedern. 	<p>Die Mitarbeiter haben zunehmend eigene persönliche Ziele, zudem anspruchsvolle Führungserwartungen.</p> <p>Zunehmend müssen Personen mit unterschiedlicher fachlicher Herkunft zusammenarbeiten; Informationsflut</p> <p>Hohe Kommunikationsintensität (50 Prozent) der Managerarbeit: größere Anforderungen an das Kommunikationssystem durch komplexe Probleme.</p> <p>Hohe Konfliktträchtigkeit der Managerarbeit durch die Konkurrenz um knappe Ressourcen.</p> <p>Einsatz fremden Sachwissens notwendig durch tiefe Spezialisierung und zunehmend unerwartete, unbekannte Aufgaben.</p>
<p>3. WERTBEZOGENE POTENTIALE</p> <p>Wertebewußtsein Sichtbares Ausdrücken/Pflegen zentraler Werte der Unternehmensphilosophie; strategische Erfolgspotentiale/Innovationen.</p> <p>Konzeptionelle Gesamtsicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langfristig vorausschauendes, in Alternativen und Konsequenzen strukturiertes Denken im Rahmen übergeordneter Ziele. • Denken in Gesamtzusammenhängen im Bewußtsein der Vernetzung betrieblicher Einzelaktivitäten. <p>Zukunftsorientierung Positive Einstellung gegenüber Veränderungen von Objekten, Personen, Situationen, Zielen; breitere Wahrnehmungsperspektive, Offenheit gegenüber Ideen, Konzeptionen, Strukturen; Bereitschaft für neue Erfahrungen.</p>	<p>Unternehmen unabhängig von interner und externer Erkennbarkeit verhaltensprägender und produktbestimmender Werte und Normen (Corporate Identity).</p> <p>Notwendigkeit zutreffender und distanzierter Diagnose von Stärken/Schwächen des Unternehmens, gezielten Ausbaus/Abbaus für optimale Ergebnisse unter jeweils gegebenen Marktkonstellationen.</p> <p>Schneller Wandel, wachsende Bedrohung durch Wettbewerb; eine erfolgreiche Bewältigung der Zukunft ist eher wahrscheinlich, wenn sie als Chance begriffen wird.</p>

In einer empirischen Studie von Staudt, Voß, Schepanski (1993), in der Führungskräfte aus den neuen Bundesländern die erwarteten Veränderungen ihrer eigenen beruflichen Anforderungen benannt haben, finden sich wesentliche bei Berthel (1987) formulierte Qualifikationsmerkmale wieder.

Abschließend sei noch auf eine Untersuchung des Wuppertaler Kreises (1992), hingewiesen, in der die Aspekte erfaßt wurden, die Führungskräfte der neuen Bundesländer signifikant wichtiger fanden, als ihre Kollegen aus den alten Bundesländern. Bei den genannten Faktoren scheint Selbstbild und Fremdbild der Führungskräfte in den neuen Bundesländern durchaus übereinzustimmen. Die von Praktikern geschilderten Verhaltensweisen der Führungskräfte in den neuen Bundesländern können damit begründet werden und stimmen weitestgehend mit den Befunden aus empirischen Untersuchungen überein.

Tabelle 2: „Wichtigkeit von Führungs-Merkmalen“ (Wuppertaler Kreis, 1992, S. 47)

Disziplin:	Disziplin durchsetzen
Kontrolle:	Mitarbeiter kontrollieren
Identifizieren:	Mitarbeiter im Unternehmen identifizieren
Berichte prüfen:	Arbeitsberichte überprüfen
Rückmelden:	Nur rückmelden, was der Mitarbeiter in der Sacharbeit ändern kann
Rolle:	Über eigene Führungsrolle nachdenken
Schwächen:	Mitarbeiter auf ihre Schwächen hinweisen
Idee:	Umsetzen eigener Ideen mit Hilfe der Arbeitsgruppen
Umgang:	Umgangsformen einhalten
Dokument:	Arbeitsergebnisse dokumentieren
Widerspruch:	Konstruktiven Widerspruch herausfordern

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß für das gezeigte Verhalten der Führungskräfte in den neuen Bundesländern persönlichkeitsbezogene Unterschiede in bezug auf Führungskräfte aus den alten Bundesländern als Erklärungsversuch nicht ausreichen. Vielmehr deuten die empirischen Befunde eher darauf hin, daß unterschiedliche Aufgabenanforderungen mit speziell darauf ausgerichteter Qualifizierung in der Vergangenheit das gezeigte Verhalten in besonderem Maße beeinflußt haben.

Diese Interpretation läßt die Schlußfolgerung durchaus realistisch erscheinen, mit zielorientierter Qualifizierung Veränderungen in bezug auf neue Anforderungen und die erkannten Defizite erreichen zu können.

3 Überlegungen zur Führungsqualifizierung im Wandlungsprozeß

Die Umgestaltung der Unternehmen in den neuen Bundesländern war direkt nach der Wende durch einen massiven Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet. Erfahrungswerte haben gezeigt, daß bis zu 2/3 der Belegschaft entlassen werden mußten, um den Unternehmen eine wirtschaftliche Zukunftschance zu eröffnen. Die verbleibenden Führungskräfte wurden in vielen Fällen zunächst in bezug auf ihre politische Unbedenklichkeit ausgewählt. Dieser häufig überstrahlende Faktor ließ oft auch keine Wahl, Führungskräften mit schwächerer Qualifikation Führungsfunktionen anzubieten. Hinzu kam die kurzfristig notwendige Veränderung der betrieblichen Fachfunktionen, um die Unternehmen überhaupt marktfähig zu machen.

Die mit der Umstrukturierung verbundene Neubesetzung von Führungspositionen bedeutete für die Stelleninhaber eine besondere Anstrengung zum einen in bezug auf seine Aufgabenerfüllung, zum anderen in bezug auf die notwendige fachliche und überfachliche Qualifizierung. Insofern ergab sich für diese Führungskräfte ein kaum zu überbrückender Konflikt: Als neue Leistungsträger in den Unternehmen waren sie geradezu auf eine nachhaltige Qualifizierung angewiesen, konnten sich jedoch hierfür die erforderlichen Zeitbudgets aufgrund der hohen internen Zeitbelastung kaum leisten. Eine systematische Qualifizierung hat insofern in den ersten Monaten nach der Wende kaum stattgefunden. Hinzu kam, daß das Bildungsangebot insbesondere für Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern in Qualität und Zielbezogenheit in vielen Fällen kaum einen befriedigenden Standard erreicht hat.

Die Praxis hat gezeigt, daß erst ab ca. 1992 Unternehmen, die das größte wirtschaftliche Tal durchschritten hatten, sich mit systematischer Qualifizierung beschäftigen. Insbesondere werden seit diesem Zeitpunkt verstärkt innerbetriebliche Maßnahmen (Inhouse-Trainings) durchgeführt, die Rolle und Verhalten von Führungskräften stärker in den Vordergrund stellen.

Damit wird der Notwendigkeit zur Personalentwicklung als Anpassung an Veränderungen in der externen Umwelt Rechnung getragen (Wunderer, Kuhn, 1993).

Aus den bisher gesammelten Erkenntnissen aus Unternehmen können gewisse konzeptionelle Grundlagen abgeleitet werden, wie die Führungskräftequalifizierung heute sinnvollerweise durchgeführt werden sollte (vgl. Neuberger, 1991). Die Anwendung dieser Grundlagen direkt nach der Wende hätte den Unternehmen sicher zu einer schnelleren Hinführung zu marktwirtschaftlichen Verhaltensweisen verhelfen können.

Folgende Qualifizierungsziele müssen bedarfsorientiert in Trainingsmaßnahmen angestrebt werden:

1. Fachkompetenz zur anforderungsgerechten Aufgabenerfüllung
2. Methodenkompetenz zur effizienten Arbeitsweise
3. Führungskompetenz zur leistungsorientierten Mitarbeiterführung.

Um geeignete Weiterbildungsangebote auswählen zu können, ist es notwendig, eine differenzierte Lernzielbeschreibung durchzuführen, um Maßnahmen möglichst bedarfsgenau auswählen zu können. Beispielsweise empfiehlt es sich, die gewünschten Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen in vier Ebenen zu differenzieren:

- Wissenveränderung
- Einstellungsveränderung
- Verhaltensveränderung
- Ergebnisveränderung

Nur eine möglichst genaue Differenzierung der Ziele erlaubt die geeignete Maßnahmenauswahl sowie eine Einschätzung des tatsächlichen Lernerfolgs danach. Die Maßnahmenauswahl sollte besondere Beachtung finden, da bei einem grundsätzlich hohen Informationsbedürfnis, wie es in der Zeit nach der Wende bei den Führungskräften in den neuen Bundesländern zu erkennen war, praktisch jede Maßnahme einen Informationszuwachs bedeutet, auch wenn eine klare aufgabenbezogene Bedarfsorientierung häufig nicht gegeben war.

Aus grundsätzlichen Erwägungen sollte geprüft werden, ob bezogen auf das Kosten-/Nutzen-Verhältnis „make or buy“- Maßnahmen erfolgversprechender sind. Hierzu erscheint es sinnvoll, für alle Führungskräfte konkrete Personalentwicklungspläne aufzustellen und zu versuchen, interne Gruppenveranstaltungen zu organisieren. Bei stark fachspezifischen Themen, bei denen externe Expertenmeinung gefragt ist, und auch der fachliche Austausch mit anderen Unternehmen durchaus im Vordergrund steht, erscheinen externe Maßnahmen effektiver, als Maßnahmen, die im Bereich Methoden- und Führungskompetenz angesiedelt sind und die Anwendung im eigenen Unternehmen sowie den Umgang miteinander zum Lernziel haben. Zur besseren Förderung des Lerntransfers in das Arbeitsfeld erscheint es praktikabel, zielgruppenbezogene interne Maßnahmen durchzuführen und neben einem horizontalen Training auch vertikale Maßnahmen vorzusehen. Insbesondere das vertikale Training in Organisationseinheiten (family groups) ermöglicht einen hohen Umsetzungsgrad trainierter Lerninhalte.

Bei größeren Unternehmen mit mehreren dezentralen Standorten besteht die Gefahr, daß durch übertriebenes Selbstständigkeitsstreben die Integration leidet

und möglicherweise ausschließliches Vertreten von Standortinteressen dem Gesamtunternehmen schadet. Das Einbeziehen aller Standortführungskräfte könnte hilfreich sein, die Autonomiebestrebungen dezentraler Einheiten auf ein sinnvolles Maß einzugrenzen. Es ist jedoch zu beachten, stets ein harmonisches Gleichgewicht zwischen dezentralen Wünschen und Bedürfnissen und zentralen Notwendigkeiten anzustreben. Zentralistische Maßnahmen, die Erinnerungen an die Zeit vor der Wende ins Gedächtnis rufen, sollten unbedingt vermieden werden, da sie neben hohem Unmut der Beteiligten einen mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagbaren niedrigen Lernerfolg bringen werden.

Bei durchgeführten Seminaren hat sich immer wieder gezeigt, daß bei den Teilnehmern die Erwartung an eine hohe Wissensvermittlung in starkem Maß im Vordergrund stand. Auch beim Training zur Verbesserung der Methoden- und Führungskompetenz war zunächst eine gewisse Abneigung gegen aktives Lernen mit Fallstudien, Gruppenarbeit und Rollenspielen erkennbar. Da die aufgezeigten Defizitbereiche insbesondere im Verhaltensbereich liegen, sollte bereits im Vorfeld von Schulungen auf die Bedeutung der aktiven Lernmethoden für den Erfolg hingewiesen werden.

Zusammenfassend lassen sich folgende Forderungen für erfolgversprechende Weiterbildungsmaßnahmen ableiten:

1. Qualifikationsdefizite und Maßnahmenziele differenziert analysieren und soweit möglich getrennt nach Auswirkungsebenen festlegen.
2. In-house-Maßnahmen sollten bei Veränderungsprozessen im Unternehmen Priorität erhalten.
3. Horizontale und vertikale Maßnahmen, aufeinander aufgebaut, gewährleisten den besten Transfererfolg in die praktische Arbeit.
4. Die Trainingswirkung erhöht sich durch die Aufteilung der Lerninhalte auf mehrere Kurzmaßnahmen (1 bis 2 Tage) und fördert den Lerntransfer durch Wiederholungen/Erfahrungsaustausch und Diskussion von konkreten, jeweils aktuellen Transferhindernissen.
5. Aktive Lernmethoden (Fallstudie, Gruppenarbeit, Rollenspiel) sollten im besonderen Maße Anwendung finden (obwohl nicht besonders beliebt).
6. Leistungsträger mit hohem Potential und starker zeitlicher Belastung sollten trotzdem an Trainingsmaßnahmen beteiligt werden, um gleiches Qualifikationsniveau zu garantieren.
7. Zentrale und dezentrale Einheiten müssen bei Trainingsmaßnahmen gleichermaßen Berücksichtigung finden.

8. Die Weitergabe der Trainingsinhalte auf die nachgeordneten Führungsebenen darf nicht vernachlässigt werden.
9. Nachwuchskräfte sollten in Trainingsprogramme angemessen eingebunden werden, um sie dem Unternehmen zu erhalten.

4 Qualifizierungshindernisse zum Trainingserfolg

Fortschrittliche Personalentwicklungskonzepte waren aufgrund anderer Schwerpunktsetzungen im Personalmanagement (Personalabbau, Aufbau der Personalverwaltung, Eingruppierung/Vergütung) in der Zeit direkt nach der Wende kaum zu finden (Fröhlich, Gindert, Buchholz, 1993). Führungskräfte konnten insofern nur bedingt auf eine Hilfestellung durch die Personalabteilung rechnen, und auch das fachliche Wissen konnte erst nach und nach aufgebaut werden.

In den ersten Monaten der Zeit nach der Wende war die Personalentwicklung insofern geprägt durch individuelle Einzelmaßnahmen und weniger durch systematische Konzepte. Außerdem galt das Hauptinteresse in dieser Zeit weniger denjenigen, die noch Arbeitsplätze inne hatten, als vielmehr denen, die sich nach ihrer Entlassung durch Umschulungsmaßnahmen weiterqualifizieren wollten/sollten. Dadurch hat sich das Bewußtsein für eine systematische Personalentwicklung und umfassende Trainingsmaßnahmen in den Unternehmen nur zögernd entwickelt. Bei den individuellen Einzelmaßnahmen stellte sich oft heraus, daß die durchaus sinnvollen Trainingsinhalte kaum in die tägliche Arbeitspraxis umzusetzen waren, weil zum einen extern durchgeführte Trainings verständlicherweise zu wenig unternehmens- und bedarfsspezifisch waren und zum anderen auf „Follow-up-Maßnahmen“ in den Unternehmen praktisch kein Wert gelegt wurde. Das häufig genannte Ziel, Verhaltens- und Ergebnisveränderungen in Unternehmen zu erreichen, wurde in den seltensten Fällen realisiert.

Dies wurde sogar von den Verantwortlichen kaum zur Kenntnis genommen, da durch die fehlenden konzeptionellen Grundlagen der Personalentwicklung selbst eine oberflächliche Einschätzung des im Unternehmen verwertbaren Nutzens ausblieb (ein relativ leicht zu handhabendes Konzept beschreiben Wunderer, Fröhlich, 1991).

Eine wesentliche Rahmenbedingung für die Qualifizierung von Ost-Führungskräften war auch die Einbindung westdeutscher Führungskräfte in das Management der Unternehmen in den neuen Bundesländer. Ohne im Detail näher darauf einzugehen, sei hier auf das sogenannte „Besser-Wessi“-Syndrom hingewiesen, das besagt, daß West-Manager mit deutlicher Überheblichkeit und spürbarer Arroganz ihren Ost-Kollegen gegenüber aufgetreten sind (Stratemann, 1992, S. 24: „Solche Selbstüberschätzungsmechanismen erschweren die Kooperation mit den Ost-Kollegen erheblich“). Dieses nachvollziehbare

Empfinden bei den Ost-Führungskräften wirkt wenig lernfördernd und wird kaum Verhaltensänderungen begünstigen. Föhr (zitiert nach Friedrichs, H. 1993) fordert hierzu „eine andere Art, des aufeinander Eingehens der Kommunikation, der Bereitschaft zum Verstehen des anderen“. Wobei Föhr noch anfügt, daß aus seiner Sicht diese Eigenschaften in Westdeutschland „nicht unbedingt zu jenen zählen, die besonders häufig anzutreffen“ sind.

Unabhängig von diesen nicht selten anzutreffenden Verhaltensweisen sind Führungskräfte in den neuen Bundesländern oftmals enttäuscht vom Fachwissen und den Arbeitsergebnissen der in den neuen Bundesländern eingesetzten West-Führungskräfte. Aus dreierlei Gründen ist diese subjektive Einschätzung nachzuvollziehen:

1. Die Ost-Führungskräfte haben insbesondere in den technischen Disziplinen sehr schnell den Wissensunterschied zwischen Ost und West reduziert.
2. Führungskräfte aus dem Westen haben aufgrund mangelnder Praxis mit schwierigen Wandlungsprozessen auch selten erfolgreiche Ergebnisse abgeliefert.
3. Die in den neuen Bundesländern eingesetzten West-Führungskräfte waren auch nicht immer den Anforderungen entsprechend qualifiziert und geeignet.

Diese Erfahrungen und subjektive Einschätzungen der Ost-Führungskräfte haben dazu geführt, daß Kooperationen und gemeinsame Lernprozesse/Trainingsveranstaltungen mit Westkollegen nur noch geteilte Zustimmung finden. Dies ist mit einer der entscheidenden Gründe, warum In-house-Veranstaltungen mit der Konzentration auf das eigene Unternehmen eine höhere Grundakzeptanz bei den Beteiligten aufweisen.

Erschwerend für die Personalentwicklung kam hinzu, daß die Politik der Treuhandanstalt sich erst in jüngster Vergangenheit mit diesem Thema in ihren Beteiligungsunternehmen intensiver beschäftigt. Beispielhaft sei hier der von der Treuhandanstalt durchgeführte Kongreß „Personalentwicklung in Krisenzeiten, am 02.07.1993“ genannt. Für die Treuhandunternehmen bedeutete dies in der Vergangenheit, schwierige Diskussionen über Sinn und Notwendigkeit bzw. Kosten-/Nutzen-Überlegungen von Trainingskonzepten auf dem Weg zu einer erfolgreichen Privatisierung.

Das jetzt von der Treuhandanstalt initiierte Modellprojekt „Intensivierung von Personalentwicklung in Beteiligungsunternehmen“ orientiert sich stärker an den Personalentwicklungsnotwendigkeiten in Unternehmen und könnte durch Kontinuität und gezielte Maßnahmen auch zu einer verbesserten Führungskräftequalifizierung auf allen Ebenen erheblich beitragen.

Als Fazit läßt sich feststellen, daß die Hindernisse zur Teilnahme an einer Trainingsmaßnahme bzw. zur Realisierung des Lerntransfers ins Arbeitsfeld nicht

zu unterschätzen sind. Einzelmaßnahmen können zwar zu individuellen Verbesserungen führen, ein kontinuierlich durchzuführendes Führungskräftequalifizierungskonzept können sie jedoch keinesfalls ersetzen.

Die Akzeptanz für eine umfassende Führungskräftequalifizierung kann auch dadurch gesteigert werden, daß ein umfangreiches Trainingskonzept in Einzelmodule aufgeteilt wird und damit die finanzielle Belastung des Unternehmens und das zeitliche Engagement der Führungskräfte auf ein erträgliches Maß reduziert werden kann.

5 Praxisbeispiele

5.1 Management-Training Deutsche Waggonbau AG (DWA)

Das Projekt „Management-Training bei der DWA“ wurde vom Personalbereich angeregt und mit einer externen Unternehmensberatung entwickelt. Dabei wurden zwei Hauptziele verfolgt: Es sollte sowohl die Integration der gesamten Führungsmannschaft erreicht werden als auch die Fähigkeiten der einzelnen Führungskräfte herausgearbeitet und Verhaltensänderungen angestoßen werden.

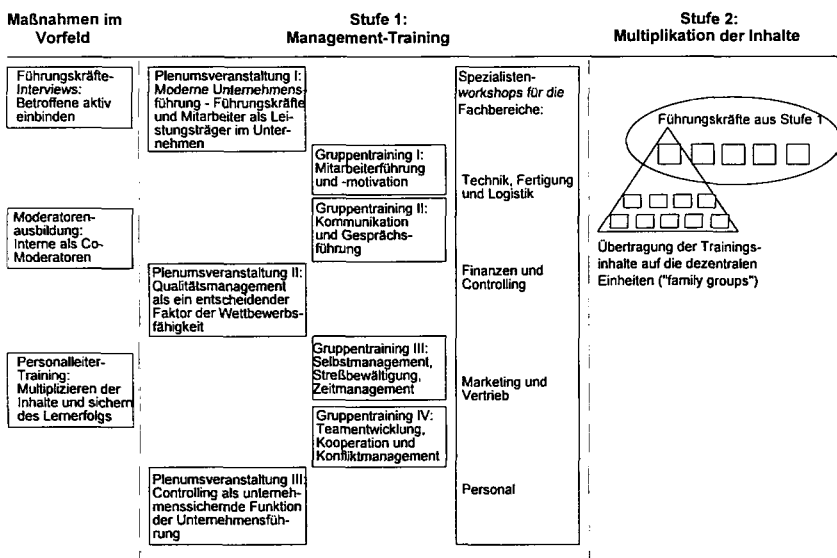
Die Zielgruppe setzte sich daher aus Geschäftsführern, Hauptabteilungsleitern und Abteilungsleitern mit besonderem Verantwortungsbereich der Holding und der Tochtergesellschaften zusammen. Für sie wurde ein modulares Training entwickelt, das strikt auf die Lernziele ausgerichtet war und den Bedürfnissen der einzelnen Teilnehmer Rechnung trug. Das Konzept sah daher eine Kombination verschiedener Instrumente vor:

Um von Anfang an Praxisnähe sicherzustellen, wurden im Vorfeld Interviews mit Führungskräften an verschiedenen Standorten durchgeführt und die Betroffenen aktiv in die Festlegung des Bildungsbedarfs und die Diskussion möglicher Programmschwerpunkte eingebunden. In einer Moderatorenausbildung wurden Interne als Co-Moderatoren ausgebildet. Sie wirkten als neutrale Beobachter und konnten bei Problemen Verbesserungsvorschläge an den Projektleiter zurückmelden.

Die Personalleiter als dezentrale Ansprechpartner und Multiplikatoren vor Ort wurden von Anfang an in die Maßnahmenentwicklung durch Workshops eingebunden und intensiv auf das Training vorbereitet, damit sie in einer Berater- und Coaching-Funktion den Führungskräften vor Ort hilfreich zur Seite stehen können. In der horizontal ausgerichteten Haupttrainingsphase sorgte ein ausgewogener Wechsel von Plenums- und Gruppenveranstaltungen dafür, daß die im Plenum erkannten Schwerpunkte der Führungspraxis von den Kleingruppen intensiv bearbeitet wurden. In den Plenumsveranstaltungen lag der Schwer-

punkt darauf, die Führungskräfte in das Gesamtführungskonzept einzubinden und die Identifikation mit dem Konzern zu erhöhen.

Abbildung 4: „Management-Training Deutsche Waggonbau AG; Zielgruppe: Zentrale und dezentrale Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene“



Das Management-Training sollte auch zur Ausarbeitung von Führungsgrundsätzen beitragen. Eine Projektgruppe, die während der ersten Plenumsveranstaltung hierarchie- und standortübergreifend gebildet wurde, erarbeitete hierzu Vorschläge, die bis zur letzten Plenumsveranstaltung mit den übrigen Führungskräften diskutiert und dann von allen verabschiedet wurde.

Gleichzeitig wurde der Kontakt zwischen den Führungskräften intensiviert und Raum für den Erfahrungsaustausch und die Wissensvermittlung untereinander geschaffen. Die Gruppentrainings dienten dazu, die Plenumsthemen zu vertiefen und Probleme zur Führungsproblematik in kleinem Kreis zu diskutieren. Spezialisten-Workshops für die Fachleute der entsprechenden Abteilungen sollten eine aktuelle fachliche Weiterbildung in den Bereichen Technik/Fertigung/Logistik, Finanzen und Controlling, Marketing/Vertrieb und Personal gewährleisten.

Zur Multiplikation der Inhalte des Trainings wurde die vertikale Trainingsphase konzipiert. Hier können die Führungskräfte der ersten Stufe die Trainingsinhalte in ihrem eigenen Organisationsumfeld konkret vertiefen. Nur wenn die vermittelten Trainingsinhalte an den einzelnen Standorten bis auf die Mitarbeiterebene „heruntergebrochen“ werden, können sie auch gelebt werden, und der Maßnahmenerfolg ist gewährleistet.

Im Rückblick zeigt sich der Wert des DWA-Management-Trainings in der Verknüpfung von Kleingruppen-Trainings und Plenumsveranstaltung sowie dem damit verbundenen intensiven Austausch der Teilnehmer unterschiedlicher Fachbereiche und Standorte. Ausgehend von Diskussionen über Sachthemen konnten über die reine Wissensvermittlung hinaus Verhaltensaspekte mit in die Trainingseinheiten eingebracht werden. Die anfänglich zurückhaltenden Teilnehmer konnten dadurch zur aktiven Mitarbeit gewonnen werden, was zur Steigerung des Maßnahmenerfolgs wesentlich beigetragen hat.

5.2 Management-Training SAXONIA AG

Management des Wandels bedeutete in diesem Unternehmen der Metallindustrie zunächst eine massive Umstrukturierung in viele Einzelgesellschaften. Notwendig wurde damit eine Besetzung der Führungspositionen auf der Ebene der Geschäftsleitung und der nachfolgenden Führungsebene.

Zur Qualifizierung der in Frage kommenden Bewerber wurde ein Schulungsmodell konzipiert, das eine sinnvolle methodische Verknüpfung von Einstellungs- und Verhaltenskomponenten mit Wissens- und Könnensaspekten beinhaltet und damit eine höchstmögliche Motivation der Teilnehmer anstrebt. Bei der detaillierten Maßnahmenplanung wurde dies durch die Reihenfolge der einzelnen Bausteine berücksichtigt. Inhaltlich wurden betriebswirtschaftliche und führungspsychologische Schwerpunkte gesetzt:

Die einzelnen Bausteine wurden in Form zweitägiger Seminare realisiert und bildeten den Hintergrund spezieller zusätzlicher Seminarangebote, die das im Training Erworbene vertiefen sollten. Besonders erwähnt werden sollen dabei Bausteine, die speziell auf die Fragestellungen und Probleme von Kleinbetrieben eingingen, um die Teilnehmer konkret auf ihre zukünftige Aufgabe in der Geschäftsleitung eines abgespaltenen Kleinbetriebs vorzubereiten.

Abbildung 5: „Trainingskonzept SAXONIA AG; Zielgruppe: Führungskräfte für privatisierte Unternehmen“



Die Management-Trainings wurden als geschlossene Veranstaltung durchgeführt, während die Vertiefungsseminare für Führungskräfte und Mitarbeiter aus den entsprechenden Fachbereichen offen waren.

Eine Langzeitevaluation nach einem Jahr brachte folgendes Ergebnis: Von 25 Teilnehmern sind noch 20 in der entsprechenden Funktion, so daß eine hohe Konstanz der Stellenbesetzung zu beobachten ist. Die Teilnehmer halten zu über 90 % die damaligen Lerninhalte für sinnvoll, nützlich und ergiebig in der Themenvielfalt. Trotzdem würden die Teilnehmer heute die Themen etwas modifizieren, sie noch stärker praxisbezogen auswählen und in noch stärkerem Maße Fallstudien in die Trainings einbinden. Insbesondere die Maßnahme mit Schwerpunkt Führungsverhalten konnte direkt nach der Stellenübernahme intensiv umgesetzt werden. Vor allem die Möglichkeit, die eigene Rolle zu überdenken und die Vermittlung konkreter Instrumente wurde als hilfreich empfunden. Obwohl in der damaligen Krisensituation die Bedeutung von Nachfolge-

maßnahmen mit Wiederholung/Vertiefung der Trainingsinhalte deutlich geäußert wurde, kamen diese nicht zustande, da es den Teilnehmern notwendig erschien, ständig vor Ort anwesend zu sein. Mit etwas zeitlichem Abstand erkannten die Befragten nahezu ausnahmslos, daß das Argument der Unabkömmlichkeit eher zur Gewissensberuhigung, denn als tatsächliches Hindernis gesehen werden kann.

Als Fazit kann festgestellt werden, daß sich der Wechsel zwischen emotionalen und rationalen Lerninhalten bewährt hat. Die Vertiefung und Erweiterung des eigenen Wissens und die Bereicherung durch zusätzliche Teilnehmer wurde als hilfreich empfunden. Systematische Evaluation konnte den Erfolg der Maßnahme, aber auch mögliche Verbesserungsvorschläge dokumentieren.

6 Literatur

- Andretta, G., Baethge, M., Naevecke, S. & Roßbach U. (1993). Zwischen Abbau und Aufbau. Betriebliche Personalentwicklung und Qualifizierung in den neuen Ländern. Qualifikations-Entwicklungs-Management Bulletin, 10, S. 2 - 7.
- Berthel, H. (1987). Anforderungen an den Manager von morgen. Führungskraft 2000. In Harvard Manager, 3, S. 114 - 118.
- Blaschke, D., Koller, M., Kühlewind, G., Möller, U. & Stooß, F. (1990). Qualifizierung in den neuen Bundesländern. Hintergründe, Tendenzen, Folgen. Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 7.
- Bruch, H. & Steinle, C. (Hrsg.) (1993). Führung und Qualifizierung. Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Friedrich, W. (1990). Führungskräfte und Gründungspotentiale in der ehemaligen DDR. Unterstützungs- und Beratungsbedarf für die wirtschaftliche Erneuerung. Kerpen: WSF- Wirtschafts- und Sozialforschung.
- Friedrichs, H. (1993). Der Generalist hat Hochkonjunktur. Die Neuen Länder brauchen fähige Manager. Gespräch mit Treuhandvorstand Dr. Horst Föhr. Zeitungsbeilage, Nr. 72, S. B7. München: Süddeutscher Verlag.
- Fröhlich, W. (1990). Personalführung. München. Heyne Verlag.
- Fröhlich, W., Gindert, Ch. & Buchholz, U. (1993). Personalstrategien in den neuen Bundesländern. In Domsch, M. & Regnet E. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fröhlich, W. & Gindert, Ch. (1994). Veränderungsmanagement durch Personalentwicklung. In: Schwuchow, K., Gutmann, J., Scherer, H.-P. Jahrbuch der Weiterbildung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt
- Fröhlich, W. & Gude, R. (1990). DDR, zukunftsorientierte Personalentwicklung. Personalwirtschaft, 8, S. 32 - 34.
- Fröhlich, W. & Schmidt, B. (1992). Qualifikationsmerkmale von Führungskräften aus der ehemaligen DDR, eine kritische Bestandsaufnahme nach der Wende. In Geißler, H. (Hrsg.) Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Erfahrungen und Visionen. Frankfurt: Peter Lang.
- Grunwald, W. & Rudolph, H. (1993). Qualifikation von Spitzenkräften: Was erfolgreiche Manager auszeichnet. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Haenschke B. u.a. (1993). Weiterbildung und Identität. QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern, Heft 1.

- Hartmann, W.D. (1990). Mentales Mauersyndrom beseitigen. In Eckardstein, v.D., Neuberger, O., Scholz, Ch., Wächter, H., Weber, W. & Wunderer, R. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heeg, F.J., Walter, U. & Karowski, V. (1993). Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern. Ein modulares Weiterbildungssystem für Führungs- und Fachkräfte. Personalführung, 2, S. 140 - 147.
- Heinecker, H.-J., Klump, W., Lemke, S. & Siehlmann, G. (1993). Transferprojekt II: Führungskräfte-Entwicklung zwischen Subkultur und Strategieorientierung. In Weißer Reihe. Forschungsprojekt Lerntransfer. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., S. 75 - 83.
- Hentze, J. (1993). Bildungsbedarf osteuropäischer Führungskräfte. Schwuchow, K. (Hrsg.) Jahrbuch der Weiterbildung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 70 - 73.
- Koch, A. (1991). Personal- und sozialpolitische Praxis in bundesdeutschen und DDR-Betrieben. In Pieper, R. (Hrsg.), Personalmanagement. Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Krüger, K.-H. (1993). Personalmanagement in den neuen Bundesländern: Motor der Organisations- und Personalentwicklung. Personalführung, 11, S. 958 - 962.
- Ladensack, K. (1982). Leiter - Kollektiv - Persönlichkeit. Berlin: Verlag Die Wirtschaft.
- Ladensack, K. (1991). Von der dirigistischen Kaderarbeit in der DDR zum Personalmanagement im unternehmerisch handelnden Betrieb. In Pieper, R. (Hrsg.), Personalmanagement. Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Lang, R. (1992). Ergebnisbericht zum Projekt SOKULT (Sozio-kulturelle Aspekte des Leiterverhaltens) 1992. Chemnitz.
- Lang, R. (1992). Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte. In Heidenreich (Hrsg.), Kader, Krisen, Kombinate. Berlin: Sigma.
- Lehne, B. (1990). Führungsstil und Situation. In Eckardstein, v.D. & Neuberger, O., Scholz, Ch., Wächter, H., Weber, W. & Wunderer, R. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lenin, W.I. (1964). Werke. 5. russ. Ausgabe, Bd. 44, Moskau.
- Leonhardt, B. (1992). Aus Plan mach Markt, der Weg der Ex-DDR-Betriebe in die unternehmerische Einheit. Personalführung, 3, S. 200 - 204.
- Maaz, H.-J. (1992). Der Gefühlsstau. Ein Psychogramm der DDR. Berlin: Aragon.

- Myritz R. (Hrsg.) (1992). Manager in Ostdeutschland. Köln: div Deutscher Instituts Verlag.
- Myritz, R. (1992). Elite ohne Alternative. Zur Situation der Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen. Personalführung, 6, S. 462 - 468.
- Neuberger, O. (1991). Personalentwicklung. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Schramm, B.-E. (1993). Strategisches Veränderungsmanagement. Schwuchow, K. (Hrsg.) Jahrbuch der Weiterbildung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 62 - 65.
- Staudt, E. & Böhm, I. (1990). Führungs- und Fachkräftedefizite in Ostdeutschland: Ursachen, Lösungskonzepte, Maßnahmen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 79.
- Staudt, E., Voß, P. & Schepanski, N. (1993). Führungs- und Fachkräfte im Transformationsprozeß vom Plan zum Markt. Zur Situation von Teilnehmern in ABS-Gesellschaften. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 113.
- Steinberg, C. (1991). Praxisbezogenes Umstrukturierungsmanagement vom Plan zum Markt. Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stuttgart.
- Stolz, R. (1993). Der steinige Weg vom Sozialismus in die Marktwirtschaft. Wirtschaft & Weiterbildung, 1, S. 29 - 30.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern. In Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 24, S. 15 - 26.
- Wilde, G., Pietrzynski, G. & Voigt, H. (1991). Mandat für Ost-Manager. Auf der Suche nach einer neuen Unternehmenskultur in Zeiten des Umbruchs. Köln: div Deutscher Instituts-Verlag.
- Wunderer, R. & Fröhlich, W. (1991). Transfer-Evaluation bei Aus- und Weiterbildung. Personalwirtschaft, 8, S. 18 - 23.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). Führungslehre I und II. Berlin: Walter de Gruyter Lehrbuch.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1993). Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Wunderer, R. (1993). Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.) (1992). Führungsverständnis in Ost und West - Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften. Deutscher Wirtschaftsdienst, Bericht 39.